

氏 名	赤坂 嘉宣
学 位 の 種 類	博士（ 商学 ）
学 位 記 番 号	第 5286 号
学位授与年月日	平成 21 年 3 月 24 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当者
学 位 論 文 名	中小小売商の活性化問題 —小売市場における組織化プロセスを中心に—
論文審査委員	主 査 教 授 加藤 司                      副 査 教 授 西村 弘 副 査 准教授 小林 哲

## 論 文 内 容 の 要 旨

本論では、中小小売商の活性化問題について小売市場における組織化プロセスを中心にみている。小売市場、こと公設小売市場は、行政が入場希望者を募集し、それらの中から入場者を選択し、開場後も巡回指導をするといった一連の管理を通じて組織としての 1 つのまとまりをもった商業施設として存在してきた。こうした小売市場を取り上げることは、商店街を含めた中小小売商の活性化問題を組織化プロセスの観点から考察するという本論の趣旨に適っている。

中小小売商の活性化問題を考える際に組織に焦点を絞った理由は、百貨店やスーパー・マーケット、ショッピング・センターなど他の小売商との比較から対面販売かセルフ・サービス販売かという販売形式の観点ではなく、多元組織か一元組織かという組織形態の観点からアプローチすることがより重要であるように考えられるためである。これは、事例として取り上げた各小売市場における実際の活性化の経緯をふまえてみても、その傾向が示されている。そこで、この点をさらに追求するために、企業内組織および企業間組織の観点からの理論的な分析を試みた。

そこでは、他の小売商と比べて小売市場や商店街などの中小小売商では、内部の商人の間での組織化と外部の小売市場や商店街との間での組織化という、いわば「二面性」がみられた。前者は、組織化の実現を困難にする、いわゆる「一国一城の主」とよばれる個店意識の問題である。中小小売商の活性化にとって、これが正に大きな問題なのである。

小売市場の多くは、こうした「二面性」を内包しながら、活性化の際、一部に対面販売を残しつつセルフ・サービス販売の導入、あるいは完全にセルフ・サービス販売への転換を、そして、多元組織から一元組織への転換を志向するようになっていった。

もう一度、他の小売商との比較から考えてみると、これは、全国にチェーン展開する大規模小売商である総合スーパーが試行錯誤の内に体得してきたオペレーション・システムと同様の方法であった。すなわち、これは、小売商におけるオペレーション・システムという技術移転の問題とも取れる。しかし、中小小売商が大規模小売商のオペレーション・システムを用いるということは、結局、「模倣」の域を脱し得ないという問題も抱えていることになる。しかも、そこには、中小小売商にとってセルフ・サービスや一元組織というものが必ずしも絶対的な条件であるか否かという点については詳しく議論されておらず、また、元来、個店意識の強い小売商であるが故の、そうしたプロセスにみられる多様性というものが見過ごされがちであるという問題も存在している。

翻ってみると、小売市場には、元来、培われてきた各商人の専門的な知識や技術、あるいは、直接的に伝えるという技法があった筈である。これらは、ともすれば、個店意識を払拭する際、共に捨て去れてきたものである。

今後、中小小売商には、活性化を目指す際、例えば商人間で、あるいは小売市場や商店街などの中小小売商に卸売商や物流会社などを加えた当事者間で組織を構築しながら、各商人のもつ専門的な知識や技術、直接伝えるという技法を自身の強みとして活かすことのできる環境を整えていくことが何よりも求められることになるのではないだろうか。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、衰退している商店街・小売市場が活性化していく上で重要な問題となっている「組織化」プロセスを真正面から扱ったものである。まず小売商の現状と小売市場概史の検討を踏まえて、中小小売商が直面する問題が組織化にある点が確認される。かつて小売市場は、ひとつの建物内に魚屋、肉屋などの専門性の高い独立小売商が集合することで競争力を発揮した。しかし、それぞれが頑張る「個店主義」は、ワンオーナーのスーパーが登場すると、店舗全体としての統一性に欠け、競争力を低下させることになる。その後の小売市場の活性化は、対面販売からスーパーと同じ形態のセルフ販売、一括集中レジを導入するとともに、「個店主義」を克服するプロセスであったともいえる。その具体的事例として、SHOPPY. PLAZA ピュア13（大阪市十三公設市場）、スーパーフレスコ（京都市勧修公設小売市場）、フレッシュにしよど（大阪市西淀川公設市場）を取り上げ、インタビューに基づく詳細な記述と分析が行われている。

もっとも、小売市場の組織化は小売市場内にとどまらず、小売市場間の組織化、共同化も含んでいる。なぜなら、競争相手であるスーパーが、いわゆるチェーン展開によって本部一括仕入れによる価格の引下げ、オペレーションの標準化による効率性を生み出しているからである。対抗上小売市場も共同仕入れに踏み出すことが求められ、この組織化に成功した数少ない事例としてAKR共栄会と大阪市公設市場株式会社が取り上げられている。

以上のような検討を通じて、独立した中小小売商の集合体である小売市場が直面している困難性は、「内部的組織化」と「外部的組織化」の二重のプロセスにあること、また独立した中小小売商が「個店主義」を克服していくためには、その独立性を単純に否定するフレスコのような会社組織（一元化）の形態だけでなく、小売商が独立性や専門性を維持しながら（多元化）、相互の活動を調整していく（集権化）方向（小売市場間としては、ネットワーク化）も示唆される。こうした所有形態（一元化、多元化）と経営形態（集権化、分権化）に基づく組織化の類型化は、概念の精緻化が必要とされるが、小売市場だけでなく、商店街の組織化問題にも適用できるものであり、今後の展開が大いに期待される。ヒアリングに基づく詳細な記述を踏まえた本論文は、従来の商店街・小売市場研究の水準を抜くものとして、審査委員会は一致して博士（商学）の学位に値するものと判断した。